

LEGGI FORNERO E DIREZIONE HR: UN CONFRONTO APERTO

La riforma del lavoro? Distante dalle aziende, svincolata dal mercato

di Chiara Lupi

Lo scorso 18 luglio è entrata in vigore la riforma del lavoro, nota come legge Fornero. Si è trattato di un intervento legislativo drastico, che si è innestato, oltretutto, in un contesto di grave crisi economica. Un binomio difficile da gestire per i direttori del personale, alle prese con un nuovo impianto normativo e una situazione recessiva del mercato. La sfida è impegnativa e abbiamo cercato di capire cosa pensano di una riforma che pare scontentare tutti. Il titolo scelto per l'articolo lascia intuire una visione piuttosto critica nei confronti di una manovra pensata da chi in azienda, come immaginano gli intervistati, non è entrato mai.

La riforma del lavoro che porta la firma del ministro Elsa Fornero è stata concepita, con tre obiettivi principali: diminuire la flessibilità in entrata, aumentare la flessibilità in uscita, ed estendere l'utilizzo degli ammortizzatori sociali a categorie che ne sono attualmente prive. Una riforma caldeggiata dall'Europa e che, per quanto attiene alla disciplina dei licenziamenti che approfondiremo nel corso dell'articolo si avvicina al modello tedesco. Conversando con i direttori del personale la sensazione non è positiva. La riforma del lavoro pare non stia portando benefici attesi. Soprattutto pare non ci si trovi di fronte a un intervento normativo che aiuta le aziende a superare momenti difficili come quelli che stiamo vivendo. Certo, è importante sottolineare che mettere ordine alla legislazione sul lavoro non significa impattare sullo sviluppo economico, per questo c'è un ministero a sé. Ma certamente un irrigidimento delle norme, questa è l'impressione, non favorisce l'occupazione. Le opinioni che abbiamo raccolto sono abbastanza concordi, ma andiamo con ordine.

Prima di partire bisogna interpretare la norma, e qui pare sorgano le prime difficoltà: "Non è stata una riforma che ha aiutato le aziende" -esordisce Antonella Pella, Direzione RU e servizio clienti

Italia di bonprix-. Facciamo parte dell'Unione Industriali e, quando la riforma è uscita, per presentarla è stata organizzata con qualche centinaia di partecipanti una riunione durata mezza giornata, che è bastata appena per comprendere i concetti nuovi. Un dispendio enorme, in termini di tempi e costi. È una novità, costa già solo avvicinarvisi. Solo capire è stato un costo. Senza togliere che le aziende hanno allo stato attuale tutt'altri problemi. Creare posti di lavoro in Italia è difficile con gli attuali costi del lavoro. Avere una riforma che incide pesantemente sul fatto che bisogna aggiornarsi ed entrare in nuovi meccanismi che non portano un vantaggio nel risparmio nei costi, questo di per sé è un fatto che non aiuta.

La riforma aveva comunque tre obiettivi: favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, aumentare la flessibilità in uscita e migliorare i meccanismi degli ammortizzatori sociali. Per quanto riguarda l'ingresso non lo ha favorito e contestualmente è emersa anche una difficoltà legata all'occupazione. Poteva però innescare meccanismi più virtuosi. In un





momento congiunturale difficile non aiuta le aziende, e quindi non aiuta i lavoratori”. Sul tema dell’interpretazione sulla stessa linea anche Laura Riva, Direttore risorse umane e comunicazione Gruppo Goglio: “Ci troviamo di fronte a una legge di difficile lettura, suddivisa in soli quattro punti, ognuno dei quali declinati in un numero molto alto di commi. Graficamente è impresentabile, ancora una volta non adatta agli standard dei Paesi più evoluti. È sorprendente pensare che sia stata redatta da persone di taglio tecnico che hanno sottolineato in molte occasioni la necessità di avvicinare la normativa italiana ai riferimenti internazionali di maggiore efficienza e flessibilità, e ci hanno consegnato un testo che non riusciamo neanche a spiegare ai nostri colleghi stranieri!”

Le aziende lasciate sole?

“La riforma si è innestata in un momento difficile per l’economia e ha irrigidito il sistema e, in un contesto di mercato poco vivace, i risultati non possono essere positivi” sostiene Laura Riva. “L’allungamento dell’età pensionabile è come se avesse creato uno scalone di 5 – 6 anni. La riforma delle pensioni ha bloccato il modo semplice e naturale che nelle aziende sane permette di mantenere il fisiologico ricambio generazionale. È normale che a una certa età, in vista del previsto pensionamento, il lavoratore venga affiancato da un collaboratore, permettendo così la crescita di persone più giovani e l’ingresso di nuove risorse. In questo modo, anche in condizioni di non incremento dell’organico, è possibile creare degli spazi in azienda, con grandi vantaggi anche per l’organizzazione, che beneficia di risorse fresche, ricche di energia ed entusiasmo. Purtroppo questo flusso per qualche anno verrà congelato, riducendo ulteriormente le opportunità per i giovani. La riforma del lavoro, successiva a quella emanata dal Ministro sull’età pensionabile, avrebbe dovuto tenere in considerazione questo aspetto, si sarebbe dovuta istituire una qualche forma di conciliazione o di integrazione tra il lavoratore in età avanzata e il giovane che sta cercando il primo impiego, formule per esempio di part-time combinato. Invece siamo stati lasciati soli di fronte a questo grave problema, che non ha niente a che vedere con la disciplina dei licenziamenti, invocata invece da tanti come forma di flessibilità in uscita.”

Dello stesso parere anche Antonella Pella: “Noi siamo un’azienda che pratica diversi tipi di flessibilità, abbiamo un welfare eccezionale, ma ci siamo trovati soli nel gestire il welfare... Le istituzioni non hanno compreso quali sono i valori da difendere: se un’azienda investe

molto nel personale, perché sa che è il personale che fa la differenza e rende l’azienda competitiva – determina ad esempio il successo di una fusione –, ma se diventa un costo troppo elevato, si mina l’attività dell’azienda alla base. La Fornero ha fatto una serie di correzioni tra cui gli intervalli tra i tempi determinati: perché è arrivata adesso con questo provvedimento quando ce n’era bisogno prima? Qual era la logica? Il mercato va liberalizzato con regole e tutele ma non con regole rigide che vanno a discapito dei lavoratori. Se i ministri venissero nelle aziende capirebbero cosa serve alle organizzazioni”. Un impianto dunque – e il parere pare condiviso – che si è innestato in uno scenario già molto difficile, come ci conferma anche Lucia Zorza, Responsabile servizi risorse umane Gruppo Sirap: “Certo, tutto questo si inserisce in un contesto già molto gravoso per le imprese e se la finalità era dare maggiori opportunità agli inoccupati e ai giovani che escono dal mondo dell’istruzione in questo modo tutto il peso è stato messo sulle spalle delle aziende senza trovare canali per un effettivo rilancio occupa-



Antonella Pella
Direzione RU
e servizio clienti Italia
bonprix

zionale”.

Critico rispetto all’approccio accademico anche Paolo Buratto, HR Director Marelli Motori: “Questa legge sembra progettata con un approccio tipicamente accademico. Monti ha detto che visto che è una cosa che ha scontentato tutti significa che si tratta di una cosa buona. Ma può essere che davvero non sia una cosa del tutto buona. Ci si è focalizzati su dei totem, come l’arti-



colo 18, che non viene applicato in situazioni di crisi. Ci si è trovati all’ennesima strutturazione tecnocratica di qualcosa conosciuto solo a livello teorico e non a livello pratico, creando vincoli giusti se applicati a chi devia dalla norma. Ma ci sono tante aziende che hanno bisogno di aiuto e sono rispettose delle regole e si trovano svantaggiate. Come aumentare le tasse senza scovare



gli evasori significa aumentarle a coloro che già le pagano. Temo che il primo effetto, al di là della crisi, sia quello di ributtare nel lavoro nero situazioni che sarebbero potute chiaramente emergere”.

Tra i più scontenti, per riprendere un termine citato da Buratto, ci sono sicuramente tutti coloro che già avevano pianificato di uscire dal sistema e si ritrovano invece e dover prolungare la permanenza nell'organizzazione.

Il costo del lavoro, il vero tema...

Il provvedimento che, a parere di tutti, porterebbe a un rilancio è la riduzione del costo del lavoro. Con interventi strutturali, però. Lontani dall'inefficace politica degli incentivi, che sono a disposizione fino a esaurimento dei fondi. Le aziende hanno necessità di programmazione, e gli incentivi sono uno strumento inefficace da questo punto di vista, dato che sono vincolati all'erogazione di fondi che si esauriscono... “L'incentivo – spiega Pella – non è un piano di defiscalizzazione concreto perché premia i più veloci, i più furbi. Che piano è? Non è così che si fanno i piani industriali. Meglio creare un piano che sostenga tutte le aziende, come la defiscalizzazione, con programmi precisi, che mettano le aziende in condizione di fare dei budget per pianificare le attività. Defiscalizzare, quindi, ma con un piano preciso per consentire alle aziende di pianificare con un minimo di senso prospettico. I fatti sono due: ho bisogno di un costo orario più basso e il lavoratore ha bisogno di un netto che dovrebbe crescere. Il cuneo va ridotto. Lo stato deve sostenere lì, diminuire il costo del lavoro e consentire alle persone di avere un netto che non viene eroso”.

Ma allora, è una riforma inutile?

Il tono dei pareri raccolti è molto critico. Si parla di interventi non funzionali alla crescita del sistema, di manovre che lo ingessano o, addirittura, impediscono alle aziende di impostare piani di sviluppo a lunga scadenza. Ma allora, è tutto da buttare via? Forse tutto no, certamente la sensazione che le norme siano state scritte per sanzionare comportamenti abusivi anziché creare una flessibilità positiva al sistema, c'è. Come ci ha raccontato Laura Riva: “Il primo commento è che merito della riforma è l'aver affrontato temi difficili e profondamente radicati nella cultura italiana, come il diritto al reintegro sancito dall'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori e l'utilizzo della cassa integrazione come ammortizzatore sociale. Ricordiamoci che la prima proposta del Ministro For-

nero era di sviluppare un modello di “Flexecurity” da applicare solo ai nuovi rapporti di lavoro. Le parti sociali hanno fatto proposte di taglio diverso, in primo luogo richiedendo che le nuove norme venissero applicate a tutti i lavoratori. Questa scelta ha definito un intervento

molto più ambizioso, generando però nel contempo un dibattito aspro e complesso, come abbiamo visto nei lunghi e articolati passaggi di negoziazione, che alla fine sembra abbiano scontentato un po' tutti. Una certa diffidenza, più volte manifestata dal Ministro, sulla correttezza del modo di operare in azienda ha inoltre inserito nel dibattito degli elementi di resistenza e di fraintendimento, che non hanno giovato alla trattativa. Nel complesso, secondo me, ne è derivato un testo compromissorio, che non considera in modo adeguato altri elementi di contesto. Sulla riforma del lavoro si sono riposte aspettative non corrette, come se essa potesse da sola risolvere il problema dell'occupazione in Italia o dei tempi della giustizia”.

solvere il problema dell'occupazione in Italia o dei tempi della giustizia”.

In effetti la sensazione che abusi ed eccessi potessero essere combattuti con strumenti esistenti c'è, come ci conferma anche Buratto: “Molte cose che si proponeva di fare si potevano derivare dalle leggi precedenti, Treu e Biagi, che potevano essere aggiustate senza fare grossi sforzi. Per usare le stesse parole del professor Tiraboschi, si tratta di una base concettualmente sbagliata perché si è basata sulla convinzione di poter ingabbiare con norme ancor più restrittive di prima una situazione molto variegata. Risultano inaccessibili forme di lavoro che in alcuni casi venivano abusate ma per eliminare alcuni casi devianti vengono penalizzati anche i virtuosi. Molti provvedimenti sono stati inseriti per mettere vincoli punitivi piuttosto che per premiare; si tratta di interventi fatti da chi conosce benissimo le cose da un punto di vista teorico

ma dimostra di essere lontano anni luce dalle aziende. Pensiamo agli ammortizzatori sociali: è corretta l'impostazione che ricorda la legislazione tedesca che punta a ridurre il periodo di paracadute, ma il reintegro nel mondo del lavoro risulta attualmente molto difficoltoso. La legge delle pensioni, poi: il principio è corretto ma il problema è solo stato spostato perché non si sono create opportunità di lavoro, si è solo impedito a una fascia di andare in pensione. Bastava sfozzire e rimettere in ordine alcune linee guida già delineate da Biagi e Treu. Secondo me si potrebbe tornare tranquillamente alle leggi che c'erano prima, vigilando sulla corretta applicazione.

Per questo il primo bilancio non può essere positivo. Anche perché ci confrontiamo con norme svincolate dal contesto. Pensiamo agli ammortizzatori sociali e all'im-



Laura Riva
Direttore Risorse Umane
e Comunicazione
Gruppo Goglio



Paolo Buratto
Hr Director
Marelli Motori



possibilità di pensare a forme contrattuali più flessibili e più adatte alla situazione attuale. Se posso azzardare un paragone, mi vien da dire che è stata progettata una Ferrari che deve però viaggiare su un terreno arato. Non andrà mai avanti! E qui l'impostazione accademica si mostra in tutta la sua drammatica evidenza. L'idea è buona, peccato non tenga conto del contesto!”.

La sensazione è che questa riforma, pur cercando di avvicinarsi –almeno nelle intenzioni– ai sistemi europei, di fatto si sia rivelata la risultante di compromessi che l'hanno snaturata. Nei fatti, la percezione è che gli spazi di manovra si siano ridotti. “La partita IVA –prosegue Riva–, lo stagista, il tempo determinato, il contratto a progetto sono tutti profili definiti dalla legge Biagi che, usati nei modi corretti con i quali sono stati pensati, rappresentano una buona gamma di opzioni che permette di gestire contrattualmente varie situazioni. La riforma Fornero, partendo dall'ipotesi che questi istituti vengano usati in modo distorto, a svantaggio di lavoratori deboli e poco tutelati, ha voluto rendere più stringenti le condizioni di accesso a questi meccanismi, irrigidendo il sistema. Contestualmente, però, non sono stati definiti nuovi strumenti di inserimento flessibile, che permettano uno scambio equo e dignitoso tra lavoratore e azienda, tutelando le esigenze di entrambi”.

La sensazione è condivisa anche da Lucia Zorza, che valuta positivamente strumenti che ora non è più possibile usare e che minano non solo la vivacità del mercato ma anche la possibilità per le aziende di poter contare sulle competenze che servono: “Questa riforma ha avuto l'esito di ‘ingessare’ le imprese perché si è voluto stringere le vite rispetto a sistemi di elasticità che i vari tools a disposizione consentivano. Nel caso del tempo determinato, dove lo *stop&go* (la dilazione tra un contratto e l'altro, ndr) si è dilazionato, da 10-20 a 60-90 giorni, il risultato è di scarso aiuto alle aziende che devono rispondere con rapidità a richieste del mercato instabili e repentine. L'azienda che si trova ad affrontare diverse necessità temporanee perde un'opportunità di efficienza non potendo impiegare un lavoratore già utilizzato in precedenza -se ancora disponibile- a causa della nuova prolungata interruzione; rinunciare ad una risorsa già professionalizzata, istruita ed addestrata, e poterla rivedere a distanza di mesi è una perdita di valore, dovendo ricominciare da capo con un nuovo soggetto.

Una novità è stata l'introduzione della acausalità nei contratti a termine per un periodo massimo di 12 mesi.

Il ‘difetto’ qui risiede nel fatto che, se i presupposti cambiano e vi è un'ulteriore necessità temporanea, non è più possibile riprendere la stessa persona pur non avendo esaurito il periodo complessivo di 12 mesi. Per questo parlo di ingessatura, di perdita di flessibilità.

Oltre al lato contributivo, anche sui tempi determinati, è entrato in vigore un surplus di contribuzione motivato con il pagamento dell'Aspi (Assicurazione sociale per l'impiego, ndr) e questo incide sul costo del lavoro. Per una esigenza temporanea è complicato assumersi l'onere di un contratto a tempo indeterminato e quindi questo è un appesantimento sulla redditività dell'impresa”.



Lucia Zorza
Responsabile Servizi
Risorse Umane
Gruppo Sirap

Licenziamento? Decida il giudice

Fin qui rispetto a chi dall'azienda vorrebbe uscire, e non gli è permesso, e chi vorrebbe entrare, ma non trova spazio. E coloro invece che l'azienda vuole allontanare? Entriamo nel tunnel dei licenziamenti.

“In caso di licenziamento -spiega Zorza- le regole sono note, ma oltre al rito in più c'è un tentativo di conciliazione che prima non esisteva e che non modifica il diritto di licenziare in capo al datore di lavoro, salvo demandare al giudice valutazione e decisione ultima. In questo modo l'azienda non sa più a quali costi va incontro. E questo determina incertezza.

Ci sono minimi e massimi riferiti alle indennità risarcitorie che sono delegate, riguardo la quantificazione, alla valutazione di un giudice e qui entra in gioco la discrezionalità. Questo è un ulteriore peggioramento.

Sulla flessibilità in uscita dovrebbe essere rivisto l'intero impianto lasciando meno discrezionalità al Tribunale del Lavoro e fissando regole precise che permettano all'azienda di programmare progetti di uscita prevedendone i costi.

Tutto ciò aumenta l'incertezza in termini di costi e anche in termini di esito della causa. L'incertezza è su troppi fronti”.

La discrezionalità dei giudici proprio non piace. “Sentenze recenti –ci spiega Laura Riva– avvallano il reintegro nel caso di licenziamenti discriminatori, e questo è

più che ragionevole, ma ha aperto una voragine perché ci fa precipitare nella più assoluta incertezza. L'eventualità di esperire una conciliazione piuttosto che una disposizione di reintegro, è spiazzante”.

Per concludere, se i direttori del personale che abbiamo interpellato avessero la facoltà di intervenire, rivedrebbero la flessibilità in entrata e tutta la contrattualistica a termine, non certo con l'obiettivo di utilizzare strumenti lesivi per i lavoratori ma, con le giuste garanzie e tutele, lasciare la flessibilità alle imprese di rispondere in modo efficace alle richieste che oggi il mercato chiede.

